

SVEUČILIŠTE SJEVER
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN



DIPLOMSKI RAD br. 66/PE/2016

ODNOS MENADŽMENTA I MOTIVACIJE U
ORGANIZACIJI DUKAT D.D

Tea Jalušić

Varaždin, ožujak 2016.

ODNOS MENADŽMENTA I MOTIVACIJE U ORGANIZACIJI DUKAT D.D

Varaždin, ožujak 2016.

SAŽETAK

Menadžment je svuda oko nas i ima važnu ulogu u životu svakog pojedinca. Za menadžment poduzeća je od izuzetne važnosti da poznaje profil motivacije svojih zaposlenih. Stoga se u radu polazi od samog definiranja pojma motivacije i uloge suvremenog menadžmenta u motiviranju zaposlenih. Prikazane su teorije motivacije: Maslowljeva teorija motivacije, Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije, MacGregorova teorija X i teorija Y, McClellandova motivacijska teorija, te teorija pravednosti J. Stacyja Adamsa i suvremeno shvaćanje strategije motivacije. Odnos motivacije i menadžmenta u organizaciji vidljiv je iz opisanih zadataka koje menadžeri obavljaju na svome radnom mjestu. Provedena je anketa o važnosti motivacije i njezinog utjecaja na zaposlene i njihov rad. Na kraju rada će grafikoni biti prikazani dobiveni rezultati ankete u poduzeću Dukat d.d. Ljudi će bolje i efikasnije obavljati svoj posao uz dodatnu novčanu nagradu.

KLJUČNE RIJEČI: *motivacija, teorije motivacije, menadžment, funkcije menadžmenta, zadaci menadžera u motiviranju ljudi*

SUMMARY

Management is all around us and plays an important role in the life of every individual. To company management is of outmost importance to know the profile of the motivation of its employees Therefore, the paper starts with defining the concept of motivation and insight into the role of modern management in motivating employees. The Theories of motivation shown in the paper are: Maslow's theory of motivation, Herzberg Two-Factor Theory of motivation, MacGregor Theory X and Theory Y, McClelland motivational theory and J. Stacy Adams theories of justice and modern understanding of the motivation strategy. The attitude and motivation of management in an organization can be seen from the tasks that managers perform on their work. We conducted a survey on the importance of motivation and its impact on employees and their work. At the end of the charts will be presented the results of the survey in the company Dukat d.d. People will get better and work more effectively with the money.

KEY WORDS: *motivation, motivation theory, management, management functions, competence of manager*

Sadržaj

1. UVOD	7
2. UVOD U MENADŽMENT	8
2.1. Definiranje menadžmenta	10
2.2. Teorije menadžerske prakse.....	12
2.2.1. Konvergentna	12
2.2.2. Divergentna	13
3. FUNKCIJE MENADŽMENTA	13
3.1. Planiranje	15
3.2. Organiziranje.....	17
3.3. Upravljanje	18
3.4. Kontrola.....	19
4. RAZINE MENADŽMENTA.....	21
5. POJMOVNO ODREĐENJE I OBLICI MOTIVACIJE	24
6. TEORIJE MOTIVACIJE	29
6.1. Maslowljeva teorija.....	30
6.2. Teorija XY	31
6.3. McClellandova motivacijska teorija potreba	32
6.4. Teorija pravednosti	33
7. MOTIVACIJSKE TEHNIKE.....	33
7.1. Novac.....	33
7.2. Participacija.....	34
7.3. Obogaćivanje posla.....	34
8. MOTIVACIJA I MENADŽMENT U ORGANIZACIJI	34
8.1. Zadaci menadžera u motiviranju ljudi.....	38

8.2.	Strategije motiviranja menadžera.....	41
8.2.1.	Materijalna motivacija	43
8.2.2.	Nematerijalna motivacija	44
8.3.	Struktura motiva rukovodećih kadrova	45
9.	ANKETA O MOTIVACIJI ZAPOSLENIH U PODUZEĆU DUKAT D.D ...	47
9.1.	Provedba i rezultati ankete.....	47
9.2.	Osvrt na provedenu anketu.....	53
10.	ZAKLJUČAK.....	54
11.	LITERATURA.....	55
12.	POPIS ILUSTRACIJA	56
I.	POPIS SLIKA	56
II.	POPIS GRAFIKONA	57

1. UVOD

Menadžment se može primijeniti u bilo kojoj vrsti organizacije, a pojam menadžmenta odnosi se na menadžere svih organizacijskih razina. Cilj svih menadžera je stvoriti višak vrijednosti. Oni upravljaju, a upravljanje se bavi proizvodnošću, što pretpostavlja učinkovitost i efikasnost. Važno je spoznati ulogu menadžmenta u današnjici u kojoj se menadžment susreće s problemom kako što učinkovitije koristiti resurse (ljudski, materijalni, financijski, tehnološki, informacijski) poduzeća u promjenjivoj, nesigurnoj i turbulentnoj okolini.

Za obavljanje svega navedenog menadžeri moraju posjedovati brojne vještine kao što su npr. vještine oblikovanja za rješavanje poslovnih problema u poduzeću, vještine rada s ljudima kojima je svrha motiviranje ljudi, vještine za pravedno nagrađivanje, pomaganje, komunikaciju i rješavanje problema, kao i tehničke vještine koje podrazumijevaju specijalistička znanja, a koja su većinom potrebna prvoj razini menadžera koji imaju operativnu zadaću.

Kako bismo povezali motivaciju i menadžment u organizaciji, provedeno je ispitivanje zaposlenica poduzeća Dukat d.d. putem ankete. Od navedenih deset pitanja u provedenoj anketi većina se odnosila na motivaciju u radu. Rezultati ankete pokazuju vezu motivacije i menadžmenta u organizaciji.

2. UVOD U MENADŽMENT

Prije definiranja pojma menadžmenta nužno je napomenuti da, kada se govori o menadžmentu da se razlikuju tri pojma koja se u tom kontekstu koriste, a to su znanstveni menadžment, znanost menadžmenta i znanost o menadžmentu. Ipak odmah na početku ćemo navesti i definiciju.

Riječ menadžment dolazi od latinske riječi *manus*, što znači ruka. Menadžment je proces koordinacije i efikasnoga korištenja materijalnih i ljudskih resursa kako bi se postigli postavljeni ciljevi. Aktivnost usmjerena na postizanje unaprijed određenih ciljeva, ali naporima drugih ljudi (Z. Cerović, 2003).

Karakteristike definicije menadžmenta su rad s drugima i pomoću drugih, ciljevi poduzeća, efikasnost nasuprot efektivnosti, ograničeni resursi i promjenjiva okolina. Menadžerske poslove možemo promatrati kroz dva suprotna stajališta:

Prvo stajalište - menadžerski posao je uvijek isti bez obzira na poduzeće, njegovu organizaciju, djelatnost i situaciju – posao menadžera se sastoji od niza uloga i funkcija koje su iste u svim poduzećima;

Drugo stajalište - menadžerski posao se bitno razlikuje od poduzeća do poduzeća zbog razlika u individualnim karakteristikama, situacijskim varijablama i organizacijskom kontekstu. Danas imamo pet glavnih funkcija menadžmenta su: funkcija planiranja, funkcija organiziranja, kadrovsko popunjavanje, vođenje i kontroliranje.[1]

Pod pojmom menadžment misli se na menadžment kao funkciju, proces, vještinu, znanstvenu disciplinu ili profesiju u organizaciji, odnosno nositelje određenih funkcija. Menadžment kao vještinu treba shvatiti kao sposobnost

da se, više ili manje uspješno, obnašaju funkcije ili uloge menadžmenta. Vještina menadžmenta stječe se iskustvom i vremenom, što nikako ne znači da će onaj koji ima više iskustva biti sposobniji. Menadžment je i znanstvena disciplina stara već stotinu godina koja se izučava i studira na svim sveučilištima u svijetu.

Temeljna je zadaća menadžmenta učiniti ljude sposobnima za zajedničko izvršavanje zadataka putem zajedničkih ciljeva i vrijednosti. Bez kvalitetnoga menadžmenta nema djelotvornoga rada ljudi koji rade zajedno. Jedan od najvećih problema menadžmenta jest kako što učinkovitije koristiti resurse (ljudski, materijalni, financijski, tehnološki, informacijski) poduzeća u promjenjivoj, nesigurnoj i turbulentnoj okolini.

Menadžment je prisutan u svim vrstama ljudskih organizacija. Ako je slab, ustroj nužno posrće i propada. Jednako je tako u, nama najzanimljivijih, trgovačkim društvima, kao u javnim ustanovama, društvenim udrugama. Cilj svih menadžera je stvoriti višak vrijednosti. Oni upravljaju, a upravljanje se bavi proizvodnošću, što pretpostavlja učinkovitost i efikasnost.

Bitne karakteristike menadžmenta su:

- rad s drugima i pomoću drugih,
- ciljevi poduzeća,
- efikasnost nasuprot efektivnosti,
- ograničeni resursi,
- promjenjiva okolina.

Menadžment ne izvršava neposredno operativne zadatke poslovanja poduzeća, već se u tome oslanja na druge zaposlenike koji su nosioci pojedinačnih zadataka. Menadžment osigurava tzv. logističku podršku kako bi se stvorili uvjeti za efektivnu i efikasnu upotrebu drugih u svrhu ostvarivanja ciljeva poduzeća što uvijek zahtijeva kolektivnu akciju koja pretpostavlja menadžment. Ciljevi određuju svrhu, smjer i akcije

menadžmenta, a ostvarenost ciljeva ukazuje upravo na razinu uspješnosti menadžmenta.[1]

2.1. Definiranje menadžmenta

U bogatoj literaturi iz menadžmenta nailazi se na brojne definicije koje se u samoj biti ne razlikuju, a svaka od njih odražava suštinu, odnosno bit menadžmenta. Ovdje će biti navedene neke od njih. Menadžment znači predviđati i planirati, organizirati, upravljati, koordinirati i kontrolirati (Henry Fayol 2008).

R. Kreitner (2008) definira menadžment kao proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarivanju ciljeva organizacije u promjenjivoj okolini, uz efikasnu i efektivnu uporabu ograničenih resursa.

Za Massiea i Douglasa (2008) menadžment je proces pomoću kojega kooperativne grupe usmjeravaju akcije prema zajedničkim ciljevima.

Za Hellriegela i Slocuma (2008) menadžment je vještina postizanja nečega pomoću drugih ljudi.

Na sličan način menadžment definiraju i B. Clegg i P. Birch (2008) pa je prema njima menadžment umjetnost obavljanja poslova pomoću drugih.

Za Siska (2008) menadžment je koordinacija svih resursa kroz proces planiranja, organiziranja, naređivanja i kontrole kako bi se postigli određeni ciljevi.

Svim ovim navedenim definicijama zajedničko je to da je menadžment proces u kojem se koordiniraju aktivnosti drugih ljudi pomoću kojih se ostvaruju ciljevi organizacije uz efikasnu i efektivnu uporabu svih raspoloživih

resursa organizacije. Bez koordinacije aktivnosti drugih ljudi, pomoću kojih se ostvaruju ciljevi organizacije, nema ni menadžmenta. Koordinacija nije nimalo jednostavan posao. Sposoban menadžer mora uspostaviti potrebnu horizontalnu i vertikalnu koordinaciju koja će omogućiti ostvarivanje ciljeva organizacije.

Iz navedenih definicija menadžmenta proizlaze neke bitne karakteristike menadžmenta, a to su:

1. **Rad s drugima i pomoću drugih** – operativne zadatke ne obavlja neposredno menadžment, već to čini s drugima i pomoću drugih koji su nositelji pojedinačnih zadataka.
2. **Ciljevi poduzeća** – poduzeće egzistira da bi ostvarilo određene ciljeve koji uvijek zahtijevaju zajedničku ili kolektivnu akciju. Ciljevi determiniraju svrhu poduzeća i njegov smjer. Oni su mjerilo uspješnosti menadžmenta s obzirom da se ex post komparira ostvareno i zadano.
3. **Efikasnost nasuprot efektivnosti** – menadžment je odgovoran za ravnotežu između efektivnosti i efikasnosti. U tom se smislu efikasnost definira kao odnos inputa i output, a efektivnost kao veličina outputa koju menadžment mora ostvariti.
4. **Ograničeni resursi** – resursi koji se rabe kao inputi u procesu proizvodnje nisu neograničeni, već im prijeti iscrpljenje. Stoga je nužno da se s njima postupa racionalno. Međutim, kada to i ne bi bilo tako, potreba racionalne uporabe raspoloživih resursa determinirana je visinom cijene outputa.

5. **Promjenjiva okolina** – okolina poduzeća puna je promjena koje su sve raznovrsnije, brojnije i dinamičnije, pa okolina poduzeća postaje složena, heterogena, dinamična i neizvjesna. U tom se kontekstu menadžmentu postavljaju dva osnovna zadatka: 1. Pripremiti se za nastupajuće promjene, 2. Prilagoditi se nastalim promjenama. Da bi se pripremio za nastupajuće promjene menadžment najprije mora identificirati karakter i segmente okoline u kojoj poduzeće egzistira kako bi potom mogao odrediti primjerenu strategiju djelovanja prema toj okolini.[3]

2.2. Teorije menadžerske prakse

Menadžerske teorije objašnjavaju praksu menadžmenta, odnosno način na koji se menadžeri ponašaju. U nastavku slijedi detaljniji opis najznačajnijih teorija menadžerske prakse, a to su: konvergentna i divergentna teorija.

2.2.1. Konvergentna

Konvergentna teorija je univerzalna teorija, tj. ona koja podrazumijeva nacionalne norme i praksu. Ona je univerzalna zbog globalizacije tržišta i tehnoloških otkrića u komunikaciji i transportu (baza su mu standardni kriteriji).

Može biti:

- a) jednostavno univerzalna – efektivna u svim kulturološkim sredinama, te u njima ne varira

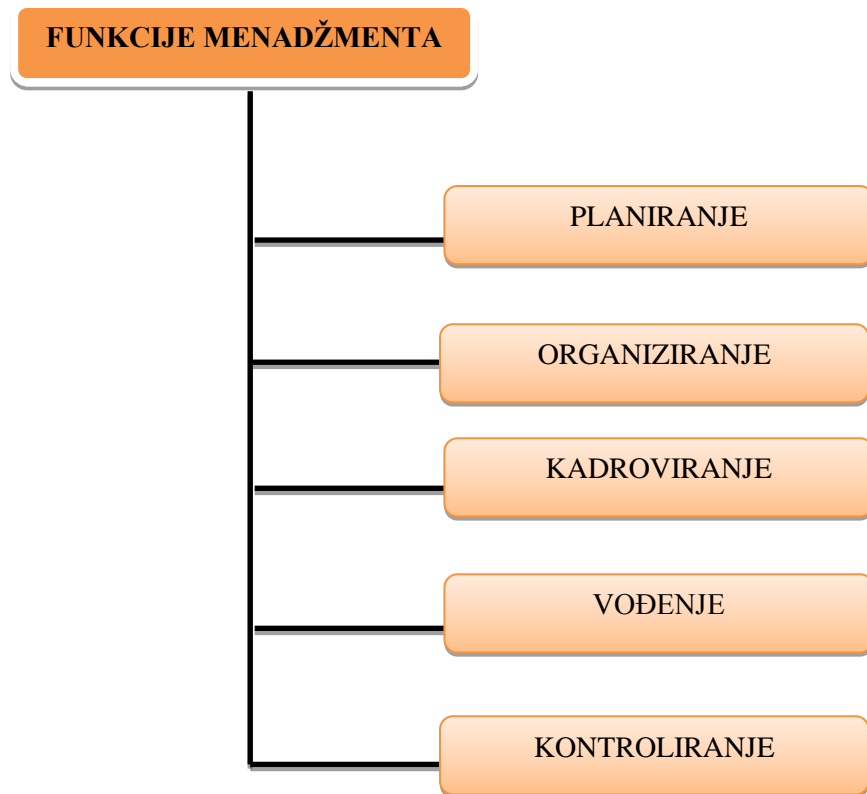
- b) varijabilno univerzalna – ona kod koje je moguća suptilna promjena (npr. ljudsko ponašanje je univerzalno, ali se s obzirom na iskustvo i dodatnu edukaciju drugačije manifestira)
- c) funkcionalna – ovdje se podrazumijeva stabilnost između različitih varijabla kulture.

2.2.2. Divergentna

Divergentna praksa je ona koju odlikuje brojnost različitih normi i uvjerenja, te se smatra da time ograničava prihvatljiva ponašanja i njihovu dostupnost. Njoj pripada kulturalna tradicija, ideologija i norme. Menadžerstvo je, stoga, vezano za kulturološke posebnosti koje uključuju različite zahtjeve efektivnog ponašanja.[6]

3. FUNKCIJE MENADŽMENTA

Teorija menadžmenta bogata je brojnim klasifikacijama funkcija menadžmenta. Prvu poznatu klasifikaciju menadžerskih funkcija dao je H. Fayol (2008), zbog čega se smatra pravim ocem teorije menadžmenta. H. Fayol (2008) poredao je funkcije menadžmenta po redoslijedu: planiranje, organiziranje, naređivanje, koordiniranje i kontrola. Smatra da su sve te funkcije potrebne ne samo za uspješno vođenje poslova, nego i u vojsci, politici i drugdje.



Slika 1. Funkcije menadžmenta

Izvor: Buble, M., Osnove menadžmenta, (2006.), Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.

Međutim, danas je dominantna klasifikacija menadžmenta u kojoj su četiri funkcije i to:

- planiranje – postavljanje ciljeva i donošenje odluka kako ih postići
- organiziranje – angažiranje zadataka ljudi i ostalih resursa
- vođenje – potaknuti ljude da puno rade kako bi se postigli dobri rezultati
- kontrola – mjerenje izvršenja i poduzimanje akcije kako bi se postigli željeni rezultati.

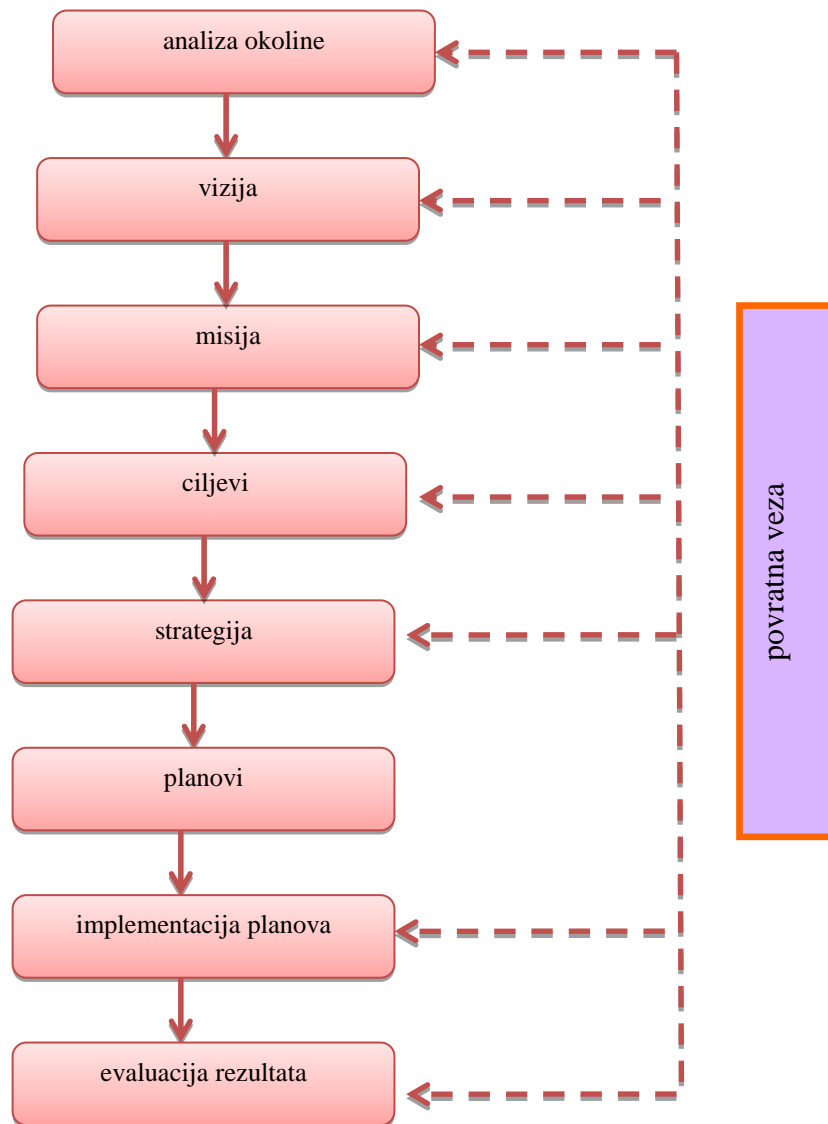
3.1. Planiranje

Predviđanje budućnosti u svrhu anticipiranja budućih prilika i prijetnji naziva se planiranjem. To je proces definiranja onoga što neka organizacija želi postići (ciljeva) i načina na koji to želi ostvariti (strategija i planova), a koji započinje određivanjem trenutnog položaja organizacije. Planiranjem se odgovara na sljedeća pitanja: [3]

- Gdje smo sada?
- Kamo želimo stići?
- Kako to želimo postići?
- Što treba napraviti?
- Tko će to napraviti?
- Gdje će se napraviti?
- Kada će se napraviti?

Planiranje je prva i izrazito važna funkcija menadžmenta zbog toga što prethodi i postavlja temelje za obavljanje ostalih funkcija menadžmenta, odnosno zbog toga što sve ostale funkcije menadžmenta proizlaze iz planiranja. Definiranje organizacijske strukture, pribavljanje, raspodjela i obrazovanje zaposlenika, određivanje prikladnog stila vođenja te postavljanje sustava kontrole je nemoguće ako se ne zna što se želi ostvariti.[3]

Proces planiranja je zahtjevan i složen, a sastoji se od više uzastopnih faza, kao što je prikazano na slici.



Slika 2. Planiranje menadžmenta

Izvor. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N.: (2008.), Temelji menadžmenta, Zagreb: Školska knjiga

Planiranje je jedna od glavnih uloga menadžera, a s obzirom na trajanje može se podijeliti na kratkotrajno, srednjoročno i dugotrajno. Dugoročni planovi se izrađuju za razdoblje od pet ili više godina, dok su kratkoročni planovi oni koji neposredno utječu na svakodnevno obavljanje aktivnosti i izrađuju se za razdoblje do jedne godine.

Naravno da se na različitim razinama (nivoima) donose različiti planovi, tj. menadžeri različitih nivoa u organizaciji bave se planiranjem na svojoj razini organizacijskih ciljeva:

- za strategijsko planiranje su zaduženi vrhovni menadžeri zato što najbolje poznaju i sagledavaju problematiku na razini cijele organizacije.
- za taktičko planiranje, definiranje taktičkih ciljeva i planova zaduženi su menadžeri srednje razine, jer su oni najbolji u upravljanju aktivnostima i rješavanju problema na razini organizacijskih funkcija, odnosno divizija.
- za operativno planiranje, definiranje operativnih ciljeva i planova zaduženi su menadžeri najniže razine, jer najbolje razumiju svakodnevnu problematiku, tj. svakodnevne zadatke i aktivnosti koje je potrebno obaviti.[7]

3.2. Organiziranje

Sposobnost organiziranja je također cijenjena funkcija koju menadžeri moraju posjedovati. S obzirom na načine organizacije poznajemo:

- a) linijska organizacija – radi se o najosnovnijem, hijerarhijskom načinu organizacije, a podrazumijeva vrlo plitku hijerarhiju zbog malog opsega zadataka. Navedena organizacija je stabilna i jednostavna, te odgovara obiteljskim gospodarstvima. U tom je načinu menadžer u pravilu i vlasnik, te snosi odgovornost, dok je sigurnost vezana za obitelj, kao i raspodjela dobiti. Poslovna kultura odražava uređene obiteljske odnose te su promjene male ili nemoguće, dok je odnos birokratski s najnižim stupnjem utjecaja na demokratizaciju,

- b) grupna organizacija - prema poslovnim funkcijama koja podrazumijeva obavljanje srodnih poslova u okviru jedne organizacijske jedinice, a karakteristična je za mala i srednja poduzeća (velika – samo ako proizvode samo jedan proizvod), te čini najrasprostranjeniji oblik u praksi jer je početni oblik organizacijske strukture mnogih poduzeća. To je zato jer uključuje visoki stupanj specijalizacije i podjele rada – smanjivanje troškova, pruža logičnu povezanost poslova u poslovne funkcije, stručno vođenje i jedinstvenu koordinaciju poslova iste funkcije, naglašava značaj i važnost glavnih funkcija, olakšava edukaciju menadžera za vođenje pojedinih poslovnih funkcija, te osigurava čvrstu kontrolu na vrhu poduzeća,
- c) matričnu organizacija – koja je kombinacija projektne i funkcijske organizacijske strukture. Podrazumijeva dvostruku odgovornost članova (prema funkcijama i prema projektima), a predstavlja najsloženiji oblik organizacijske strukture. Pruža veliku učinkovitost u rješavanju najsloženijih problema.[7]

3.3. Upravljanje

Ova uloga podrazumijeva preuzimanje organizacije. Upravljanje predstavlja proces mijenjanja postojećeg stanja u društvu u skladu s postavljenim ciljem ili planom. Upravljanje se realizira kroz proces donošenja upravljačkih odluka i njihovu provedbu. Upravljanje u dioničkim društvima pripada dioničarima dok upravljanje u društvima s ograničenom odgovornošću pripada članovima društva.

Upravljanje možemo podijeliti na: strateško (vlasničko), taktičko (poslovno) i operativno (pripada menadžmentu). Strateško upravljanje održava skup dugoročnih ciljeva koji će biti realizirani taktičkim i operativnim upravljanjem kroz poslovne politike poduzeća. Strateškim se upravljanjem

određuju standardi rukovođenja kroz kontrolni sustav kritičnih točaka. Uprave poduzeća i cijeli menadžment (nadzorni odbor, uprava i menadžeri rukovoditelji) u današnjim uvjetima u Hrvatskim poduzećima zbog potreba za poduzetništvom. Uprava društva - menadžment - vodi poslovanje društva i raspolaže rukovodećom kontrolom. Kontrola rukovođenja podrazumijeva postavljanje ciljeva i podciljeva društva i njihovo ostvarenje.

Uprava društva donosi rukovodeće odluke o proizvodnji, prodaji, proizvodnom programu - asortimanu, tehnologiji te zapošljavanju radnika i vanjskih suradnika. Rukovodeće odluke donose se na temelju određene metodologije procesa odlučivanja uz poštivanje postojećih postavljenih procedura, pravila, uputa i propisa.[4]

3.4. Kontrola

Kontroliranje je menadžerska funkcija koja se odnosi na nadgledanje aktivnosti zaposlenika, održavanje usmjerenosti organizacije prema zacrtanim ciljevima i izvršavanje korekcija ako je potrebno. Kontroliranje je važno jer podrazumijeva mjerenje i ispravljanje pojedinačnog i organizacijskog djelovanja kako bi se osiguralo da događaji teku prema planu. Potrebno je mjeriti uspješnost s obzirom na ciljeve i planove, uočiti odstupanja od standarda te aktivnostima korekcije ispraviti odstupanja. Kontrola je posljednja funkcija menadžmenta koja uspoređuje ostvareno s planiranim te integrira čitav proces menadžmenta.[7]

Udio vremena u ostvarivanju pojedinih funkcija menadžmenta – vrhovni menadžment najviše vremena potroši na planiranje i organiziranje poslova u poduzeću, dok menadžment prve razine (lower management) najviše vremena potroši na neposredno vođenje zaposlenih u ostvarivanju utvrđenih ciljeva. Menadžment srednje razine najviše vremena potroši na organiziranje i vođenje. Karakteristično je da sve tri razine menadžmenta podjednako vremena potroše na kadrovanje, što još jednom naglašava važnost te funkcije.

Očekuje se da će u budućnosti nastati krupne promjene u menadžerskim aktivnostima. Tako će se aktivnosti menadžera prve razine promijeniti na 4 načina:

1. Moraju preuzeti veću odgovornost za rad svojih odjela koji osiguravaju vodstvo i potporu
2. Njihovi će poslovi biti preciznije definirani nego u prošlosti
3. Radnici koje nadgledaju neće biti zadovoljni autoritativnim menadžmentom, očekivati će veću satisfakciju posla i željeti će participirati u odlukama koje utječu na njihov rad
4. Njihov će se rad promijeniti

Očekuju se također promjene u radu srednje razine menadžmenta kao što su:

1. Veći pomak prema tehničkim aspektima rada
2. Razvoj novih vještina i znanja da bi se mogli ostvariti ciljevi prema zahtjevima vrhovnog menadžmenta

3. Porast sposobnosti uspješnog pregovaranja s prvom linijom menadžera da bi se dobio pristanak za ciljeve vrhovnog menadžmenta
4. Utjecaj na stvaranje kompromisa i postizanje konsenzusa za dobivanje potpore
5. Razvoj vještine komuniciranja, posebno govornog, zbog prisutnosti sastancima s drugim menadžerima srednje razine i vrhovnim menadžmentom
6. Brzi razvoj podređenih opskrbljivanjem potrebnim znanjem.[7]

4. RAZINE MENADŽMENTA

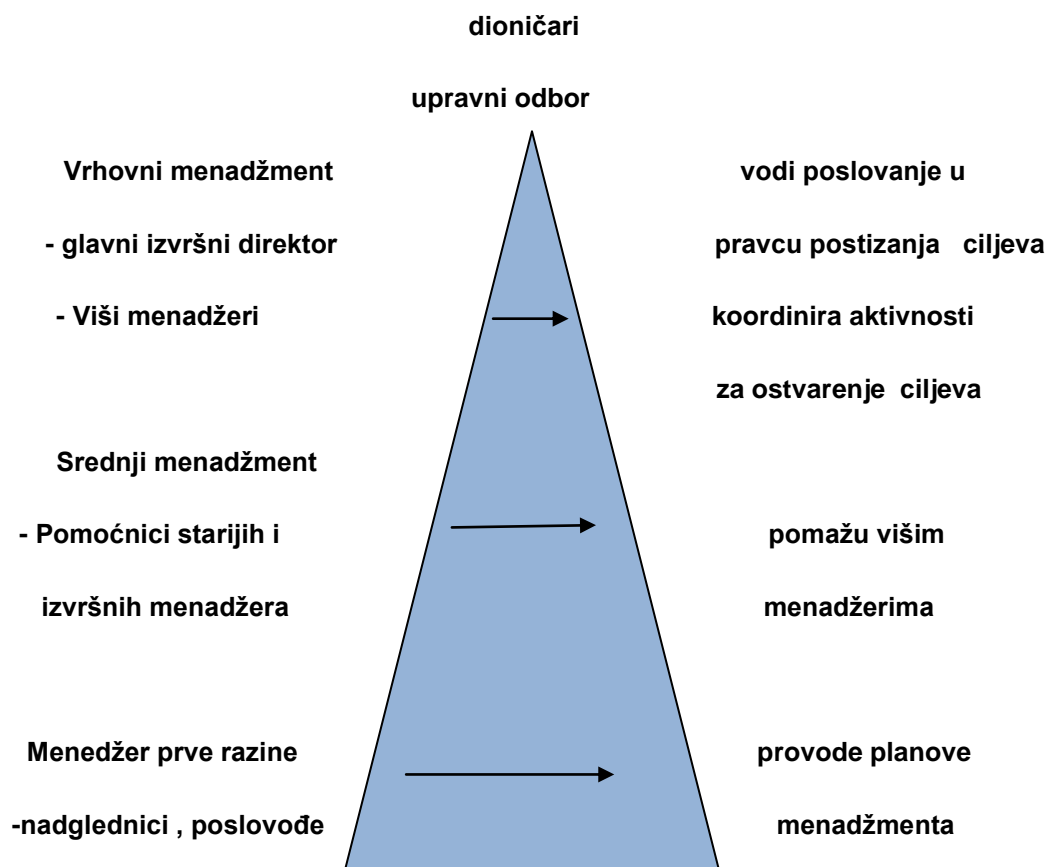
Postoje dva osnovna tipa menadžmenta:

1. Tipovi menadžmenta s aspekta hijerarhijskih razina
2. Tipovi menadžmenta s aspekta djelokruga odgovornosti.

TIPOVI MENADŽMENTA S ASPEKTA HIJERARHIJSKIH RAZINA dijele se na:

1. **Top menadžment (menadžeri na najvišoj razini)** – čine ga menadžeri na najvišoj hijerarhijskoj razini i odgovorni su za poduzeće kao cjelinu. Nazivaju se predsjednik, predsjedavajući, izvršni direktor, CEO (chief executive officer) i izvršni potpredsjednik. Vrhovni menadžment se brine za budućnost poduzeća. Među njegove najvažnije aktivnosti spada komuniciranje zajedničke vizije, oblikovanje korporacijske kulture i njegovanje poduzetničkog duha koji može pomoći poduzeću da održi korak s brzim promjenama. Temeljna odgovornost vrhovnog menadžmenta manifestira se u sljedećem: postavljanje ciljeva, definiranje strategije za ostvarenje postavljenih ciljeva, i interpretacija eksterne okoline i donošenje odluka koje utječu na poduzeće kao cjelinu.

- 2. Middle menadžment (menadžeri na srednjoj razini)** – čine ga menadžeri na srednjoj razini organizacijske hijerarhije, a odgovorni su za poslovne jedinice i glavne odjele u poduzeću. Srednja razina menadžmenta je odgovorna za implementaciju cjelokupne strategije i politike koju definira vrhovni menadžment. Orijentirana je na bližu budućnost te se od nje očekuje da uspostavi dobre odnose s relevantnom okolinom poduzeća, ohrabruje timski rad i rješava konflikte. Primjeri tih menadžera su rukovoditelj odjela za razvoj, za financije, za prodaju i sl.
- 3. Lower ili first-line menadžment (menadžeri na prvoj razini)** – čine ga menadžeri direktno odgovorni za proizvodnju dobara i usluga. Imaju nazive kao što su supervisor, line manager, section chief i office manager. Njihova je primarna zadaća primjena pravila i procedura za ostvarenje efikasne proizvodnje, osiguranje tehničke asistencije i motiviranje podređenih. Orijentirani su na kratki rok – ostvarivanje dnevnih zadataka.[2]



Slika 3. Razine menadžmenta

Izvor: Izrada autorice

TIPOVI MENADŽMENTA S ASPEKTA DJELOKRUGA ODGOVORNOSTI dijele se na:

1. **Funkcijski menadžeri** – su odgovorni za odjele koji provode pojedine funkcijske zadatke. Takvi su odjeli prodaje, nabave, financija, proizvodnje, računovodstva, ljudskih resursa i sl.

2. **Linijski menadžeri** – su odgovorni za odjele koji neposredno provode temeljne zadatke poduzeća, dok su štabni menadžeri odgovorni za odjele koji podupiru linijske odjele.
3. **Generalni menadžeri** – su odgovorni za nekoliko odjela (grupu odjela) koji obavljaju različite funkcije.
4. **Projektni menadžeri** – su odgovorni za privremeni rad na projektu koji uključuje sudjelovanje drugih osoba na sličnoj razini u poduzeću. Ta mu odgovornosti prestaje nakon što je project završen.[2]

5. POJMOVNO ODREĐENJE I OBLICI MOTIVACIJE

"Kažu da motivacija ne traje dugo. Pa, ne traje ni kupanje, zato ga i preporučujemo svakodnevno." - Zig Ziglar

Riječ motivacija latinskoga je podrijetla i izvodi se iz latinskoga glagola „*movere*“ što znači kretati se. Motivaciju tako u laičkom tumačenju povezujemo s idejom pokretačke snage koja nas navodi na određenu aktivnost. Motivacija je jedna od najvažnijih komponenti koja djeluje na ishode učenja, ali istodobno jedna od najtežih za mjerenje.

Motivacija se odnosi na razloge ljudskoga ponašanja, faktore koji ga organiziraju, usmjeravaju i određuju mu trajanje. Ona odgovara na pitanje zašto se netko ponaša na određeni način, postiže ili ne postiže radnu uspješnost. U motivaciji je sadržan cjelokupan motivacijski proces od javljanja potreba pa sve do postizanja određenog cilja. To je proces u kojem se iz potrebe razvija motiv koji ponašanje čovjeka potiče i usmjerava prema ostvarenju određenog cilja.[8]

„Menadžer ne bi trebao raditi ništa drugo osim motivirati.“ – Lee Iacocca

Lee smatra kako menadžer mora motivirati ljude u organizaciji, te mu je to glavna zadaća i uloga. Međutim većina drugih znanstvenika smatra kako postoji nekoliko zadaća koje menadžeri trebaju obavljati.

Menadžeri se angažiraju u vođenju kada treba razjasniti što raditi, motivirati zaposlene da učinkovito rade, usmjeravati aktivnosti drugih, komunicirati potrebne informacije, inicirati promjene, pomoći podređenima da budu kompetentniji ili rješavati konflikte među članovima. Od svih vještina koje menadžer mora posjedovati kako bi mogao efektivno obavljati svoj posao, jedna od najvažnijih svakako je vještina motiviranja drugih i ona je ključni dio menadžerskog posla. Naime, ako zaposleni nisu motivirani, poduzeće nema izgleda za uspjeh na duži rok. Stoga je i razumljivo što menadžment suvremenog poduzeća mora posebnu pozornost usmjeriti zaposlenima u smislu njihova pokretanja k ostvarivanju organizacijskih ciljeva. Pritom se ne misli samo na puko obavljanje poslova već na entuzijazam koji stvara više od toga. Naime, poznato je da postoji razlika između onoga što zaposleni moraju činiti – tada je to dužnost ili obveza – i onoga što oni čine zato što to žele, dakle, kad su motivirani na rad s voljom. Tu se postavlja temeljno pitanje: odakle dolazi motivacija? [6]



Slika 4. Menadžer motivira zaposlene

Izvor: https://www.google.hr/search?q=motivacija&ie=utf-8&oe=utf-8&gws_rd=cr&ei=FUrMVpOnLca5swHnk6KQCQ

Motivacija, unutar psihologijske znanosti, gotovo da predstavlja najsloženije područje budući da motivacijski procesi uključuju niz ostalih psihičkih procesa. Praktički je nemoguće govoriti o motivaciji, a da se ne spomenu emocije koje nužno prate motivirano ponašanje te da se ne spomene percepcija u vezi s poticajima.

Motivi su pokretači ponašanja koji određuju smjer, intenzitet i trajanje tog oblika ponašanja. Možemo ih podijeliti u dvije skupine: biotičke i socijalne (Beck, 2003).

Unutarnju motivaciju možemo definirati kao unutarnji razlog participacije u nekoj aktivnosti, zbog nje same, zbog uživanja što se aktivnošću postiže, a bez namjere da se postigne neka vanjska nagrada.

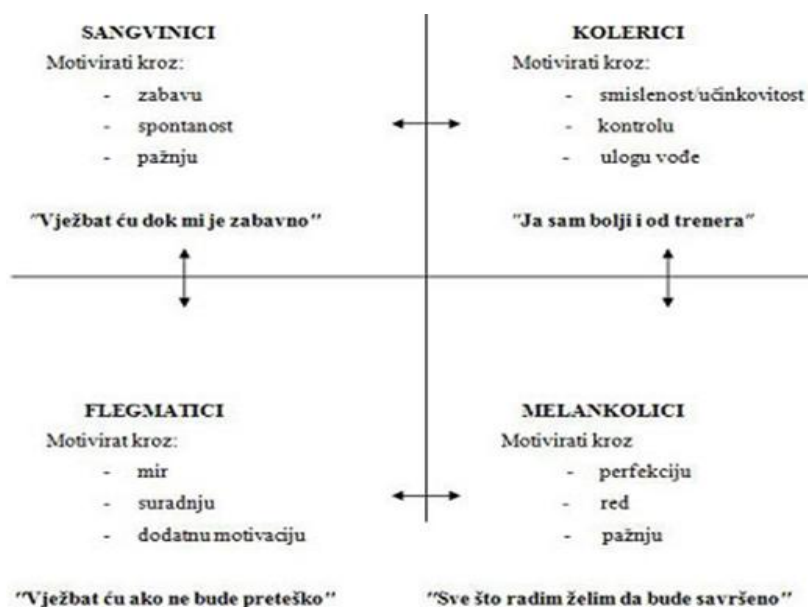
Vanjska motivacija prisutna je onda kada je participacija u nekoj aktivnosti kontrolirana vanjskim razlozima (novac, trofeji, ocjene), odnosno onda kada bi izostanak vanjskih razloga izazvao prestanak participacije ili manji intenzitet participacije u aktivnosti. Smatra se da su, općenito, pojedinci rukovođeni istodobno i unutarnjim i vanjskim razlozima kada participiraju u nekoj aktivnosti, samo što njihov omjer nije isti u svim slučajevima.[1]

Možda je najbolje odnos između unutarnje i vanjske motivacije promotriti u okviru Decijeve teorije (Deci i Flaste, 1995). Prema toj teoriji postoje dva procesa pomoću kojih vanjske nagrade mogu utjecati na unutarnju motivaciju: to su kontrolni i informacijski aspekt nagrade.

Kontrolni aspekt nagrade djeluje tako da mijenja percipirano mjesto uzročnosti ponašanja. Naime, ako je pojedinac motiviran iznutra, osjećat će kao da razlog njegovoga ponašanja leži u njemu samome, a ne izvan njega. Informacijski aspekt nagrade djeluje na unutarnju motivaciju putem osjećaja kompetentnosti i samopouzdanja. Ukoliko nagrada povećava ove osjećaje, povećat će i unutarnju motivaciju (S. Horga, 1993).

Kada bismo unutarnju i vanjsku motivaciju povezali s tri osnovna cilja postignuća u sportu, tada bismo vidjeli kako motive usmjerene na kompetitivne sposobnosti i socijalno odobravanje možemo promatrati kao vanjsku motivaciju, a motive usmjerene na poboljšanje sportske vještine kao unutarnju motivaciju.

Postoje četiri osnovna tipa ličnosti prema Hipokratu. Na ovoj podjeli možemo vidjeti na koji način se mogu motivirati pojedini tipovi ličnosti.



Slika 5. Podjela tipova ličnosti

Izvor: <http://www.sportskitrening.hr/motivacija-u-sportu/>

Sangvinik je osoba s izraženom potrebom za zabavom i pažnjom okoline. Voli spontanost i osjećaj slobode, a ne voli striktnu i preciznu organizaciju. Motiviraju ga zabava, spontanost, pažnja.

Kolerik je osoba s izraženom potrebom za kontrolom (situacije ili drugih osoba). Veoma joj je važno da dovrši započeti posao, i to uspješno. Vrlo često ne započinje neki posao ako nije siguran u uspjeh. Motiviraju ga uspjeh, kontrola, uloga vođe.

Flegmatik je osoba koja uživa u procesu rada, ali ne voli konflikte i preuzimanje odgovornosti u donošenju važnih, a riskantnih odluka. Motiviraju ga mir, suradnja, dodatna motivacija.

Melankolik ima naglašeno usmjerenu pažnju na detalje i precizno izvršavanje postavljenih zadataka. Motiviraju ga perfekcija, red, pažnja na detalje.[1]

Davno je uočena veza između osobina ličnosti i motivacije, a razvojem psihologije kao znanosti pojavljuju se mnogi pravci koji su pokušali da objasne tu vezu između motivacije i ličnosti. To su prije svega psihoanaliza, kognitivizam, faktorske i humanističke teorije.

6. TEORIJE MOTIVACIJE

Brojne teorije motivacije pokušavaju odgovoriti na pitanje Što je motivacija i kako se odvija? S aspekta menadžmenta to je pitanje: Kako motivirati ljude za veću radnu uspješnost i uspješno ostvarivanje postavljenih ciljeva?

“MRKVA I ŠTAP”

Različite teorije motivacije i motivatora rijetko se kada pozivaju na mrkvu i štap. Ova se metafora odnosi na upotrebu nagrada i kazni u cilju poticanja željenog ponašanja. Metafora dolazi od stare priče koja govori o tome da ako želimo natjerati magarca da se pokrene moramo ispred njega staviti mrkvu ili ga odozda potjerati štapom. Unatoč svim istraživanjima i teorijama motivacije koje su se pojavile posljednjih godina, nagrada i kazna se još uvijek smatraju snažnim motivatorom. Stoljećima su nagrada i kazna često smatrane jedinom silom koja može motivirati ljude. [6]

Postoje dvije glavne grupe tih teorija koje se razlikuju po svom viđenju bitnih osnova i uzroka ponašanja. To su sadržajne i procesne teorije.

Sadržajne teorije motivacije orijentirane su na utvrđivanje varijabli koje utječu na ponašanje naglašavajući prvenstveno potrebe ljudi kao motivaciju za rad. U grupu sadržajnih teorija spadaju: Maslowljeva, Alderferova, Herzbergerova, McClellandova, Atkinsonova i Minerova teorija motivacije.

Procesne teorije motivacije polaze od toga da ljudi nisu dovoljan čimbenik objašnjenja radne motivacije te uključuju u analize i druge čimbenike, kao što su: percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije.

U procesnim teorijama motivacije najvažnije su: Vroomov kognitivni model, Porter-Lawlerov model i Lawlerov model nazvani jednostavno PIO modeli (privlačnost – instrumentalnost – očekivanje) te Adamsova teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni.[1]

6.1. Maslowljeva teorija

Maslow smatra kako svi mi imamo neke ciljeve koje želimo postići te ako ih postignemo doživljavamo ih kao pozitivno iskustvo (kao nagradu), dok ih negativno doživljavamo ako ne uspijemo postići željeni cilj (frustracija, kazna). Zadovoljstvo koje čovjek osjeća kada zadovolji neki cilj nije trajno i dugoročno. Postoji neprekidna dinamika u kojoj novi ciljevi zamjenjuju već postignute, nove želje nadomještaju već ostvarene.

Njegov sustav potreba sastoji se od pet hijerarhijski uređenih skupina i to počevši od najniže smještene skupine u hijerarhiji - fiziološke potrebe, pa sve do potrebe za sigurnošću, potrebe za pripadanjem i ljubavlju, potrebe za samopoštovanjem, poštovanjem i uspjehom i potrebe za samoaktualizacijom. Maslow pretpostavlja da se potrebe uvijek zadovoljavaju redom kojim su navedene. Neosporna je njegova zasluga što je upozorio na to da mnoštvo

različitih motiva, koji leže u osnovi ponašanja čovjeka, moraju biti određeni na hijerarhijski način. Međutim, ljudi se razlikuju po tome kako su motivi kod njih raspoređeni po važnosti. Ono što je nekome na prvome mjestu, druga osoba može upravo to zanemariti. Unatoč svim nedostacima, Maslowljeva teorija daje menadžerima neke važne smjernice za razumijevanje radne motivacije i djelovanje na nju. [1]

6.2. Teorija XY

Douglas McGregor predlaže dva različita gledanja na ljudska bića:

Teorija X – negativno gledanje

Menadžeri se drže četiriju pretpostavki:

- zaposlenicima je svojstveno da ne vole rad te će ga nastojati izbjeći kad god je to moguće,
- kako zaposlenici ne vole rad, mora ih se prinuditi, kontrolirati i prijetiti kaznom kako bi se postigli željeni ciljevi,
- zaposlenici će izbjegavati odgovornosti te će težiti formalnim uputama kad god je to moguće,
- većina radnika stavlja sigurnost ispred svih ostalih faktora povezanih s radom i ne pokazuju odviše veliku ambiciju. [6]

Teorija Y – pozitivno gledanje

McGregor navodi četiri pozitivne pretpostavke:

- zaposlenici mogu gledati na rad kao na nešto prirodno, poput odmora ili igre,
- ljudi će sami sebe usmjeravati i kontrolirati ako su predani ciljevima,

- prosječna osoba može naučiti prihvatiti ili čak tražiti odgovornost,
- sposobnost donošenja inovativnih odluka široko je rasprostranjena u populaciji i nije nužno rezervirana samo za ljude na menadžerskim položajima.

Ova dva skupa pretpostavki su, očito potpuno različita. Teorija X je pesimistička, statična i rigidna. Kontrola je primarno eksterna, tj. nametnuta od nadređenih. Nasuprot tome, Teorija Y je optimistična, dinamična i fleksibilna, s naglaskom na samousmjeravanje i integraciju individualnih potreba s organizacijskim zahtjevima. Postoji malo sumnje da će svaki skup pretpostavki utjecati na način kako menedžeri obavljaju svoje funkcije i aktivnost. [1]

6.3. *McClellandova motivacijska teorija potreba*

David C. McClelland pridonio je razumijevanju motivacije identificirajući tri tipa osnovnih motivirajućih potreba. Klasificirao ih je kao potrebu za moći, potrebu za povezanošću i potrebu za postignućem. Obavljena su opsežna istraživanja sva tri tipa potreba, a McClelland i njegovi suradnici su obavili značajan posao istraživanjem potrebe za postignućem. Sva tri nagona – moć, povezanost i postignuće - su od posebnog značaja za upravu s obzirom na to da ih se mora prepoznati kako bi organizirano poduzeće dobro radilo. Potreba za moći. McClelland i drugi istraživači ustanovili su da ljudi s visokom potrebom za moći pridaju veliku pažnju utjecanju i kontroli. Ovakve osobe, općenito, teže pozicijama vođe, često su dobri govornici, često skloni raspravljanju.

Potreba za povezivanjem. Ljudi s velikom potrebom za povezivanjem, osjećaju se zadovoljni ako su voljeni, gdje nastoje izbjeći bol koji uzrokuje

odbačenost iz skupine. Kao pojedinci, vjerojatno su zaokupljeni održavanjem ugodnih društvenih veza, uživaju u osjećaju intimnosti i razumijevanjem ugodnih društvenih veza. Potreba za postignućem. Ljudi s velikom potrebom za postignućem imaju intenzivnu želju za uspjehom i jednako intenzivan strah od neuspjeha. Žele biti izazvani i postavljaju poprilično teške ciljeve.[1]

6.4. Teorija pravednosti

Važan faktor motivacije je doživljavaju li pojedinci strukturu nagrađivanja kao pravednu. Jedan od načina pristupa ovom problemu je teorija pravednosti koja se odnosi na subjektivan sud pojedinca o pravednosti nagrade koju on ili ona prima u odnosu na uložene inpute, a u usporedbi s nagradama koje primaju drugi. J. Stacy Adams je u velikoj mjeri zaslužan za formuliranje teorije pravednosti. Ako ljudi osjećaju da su nepravedno nagrađeni tada mogu biti nezadovoljni, smanjiti kvalitetu ili kvantitetu outputa ili napustiti organizaciju. Ako ljudi smatraju da su nagrade pravedne tada će, vjerojatno, zadržati istu razinu outputa. [6]

7. MOTIVACIJSKE TEHNIKE

Nakon promatranja teorije motivacije trebamo se zapitati što one znače menadžerima, koje motivacijske tehnike mogu koristiti

7.1. Novac

Kao što je prethodno spomenuto u primjeru s mrkvom i štapom, ne smijemo nikada ispustiti iz vida vrijednost novca kao motivatora. Novac je važan bilo u obliku nadnica, rada po komadu ili kojeg drugog oblika

poticajnog plaćanja, premija, dionica, osiguranja koje plaća kompanija ili bilo koje druge stvari koja se ljudima može dati za njihov obavljeni posao.[6]

7.2. *Participacija*

Jedna od tehnika kojoj je, kao rezultat istraživanja i teorija motivacije, dana jaka podrška je povećana prisutnost i korištenje participacije. Rijetki su ljudi koji ne osjećaju motiviranost ako ih se konzultira o zbivanjima koja na njih utječu. Participacija je također sredstvo priznanja. Ona utječe na potrebu za povezivanjem i prihvaćanjem. Iznad svega, daje ljudima osjećaj postignuća.[6]

7.3. *Obogaćivanje posla*

Obogaćivanje posla je povezano s Herzbergovom teorijom motivacije, koja pravim motivatorima smatra čimbenike kao što su, npr. izazov, postizanje priznanja i odgovornost. Obogaćivanje posla treba razlikovati od proširenja opsega posla. Proširivanje opsega posla nastoji posao učiniti uklanjanjem dosade koja proizlazi iz obavljanja repetitivnih operacija. Pri obogaćivanju posla nastoji se ugraditi u posao već i osjećaj izazovnosti i postignuća. Posao se može obogatiti povećanjem varijabilnosti. [6]

8. MOTIVACIJA I MENADŽMENT U ORGANIZACIJI

Može se reći da su menadžment i motivacija dva neodvojiva pojma pri čemu pristup motivaciji, način motiviranja, tip motivacijskoga sustava određuje i sam menadžment i njegov dominantni interes u postizanju ciljeva.

Sami menadžeri danas shvaćaju da je bit njihova posla naći najbolje ljude, dobro ih motivirati i pustiti da rade svoj posao na vlastiti način.

Za menadžment je od velike važnosti da poznaje profil motivacije svojih zaposlenih. Produktivnost rada ovisi direktno od motivacije zaposlenih. Da bi ostvarili maksimalnu stepenicu motivacije zaposlenih, menadžeri moraju poznavati potrebe i motive ljudi kojima rukovode i znati kako da osiguraju njihovo zadovoljstvo.[8]

Motivacija se može odrediti i kao psihološko stanje koje postoji onda kada unutarnji ili vanjski faktori potiču, usmjeravaju ili održavaju ponašanje. Treba naglasiti da se motivacija odnosi na ponašanje usmjereno cilju. Motivacija se, kao ni druge psihološke varijable, ne može neposredno mjeriti. O njoj se zaključuje iz ponašanja, veličine zalaganja, ustrajnosti i smjera ponašanja, odnosno rezultata koji se postižu. Dakle, motivacija je proces iniciranja i usmjeravanja napora i aktivnosti u svrhu ostvarivanja osobnih i organizacijskih ciljeva.

Današnji menadžeri imaju složen zadatak da se i sami pripreme za nove promjene i da tek onda mogu da se bave motiviranjem svojih zaposlenih. U poslovnome svijetu svakodnevno se događaju nove promjene, kreće se u pravcu traženja mogućnosti za životom kojim bi čovjek u današnje vrijeme bio zadovoljan.

Nerijetko se menadžeri pitaju zašto neki ljudi rade puno i odrađuju svoj posao korektno, osjećaju lojalnost prema tvrtki i ostvaruju rezultate kao da rade za sebe, dok drugi dođu na posao i odrade svoj fond sati jer moraju, bez u konačnici vidljivih rezultata njih kao pojedinca.[2]

Zaposlenike opisanog profila nalazimo u svakoj tvrtki, no činjenica je da se pojedinci utope u masi aktivnosti koje dijele s drugima, pa menadžer ne uočava nepotreban trošak. No, ne uočava ponekad ni puno važnije;

promjene koje se događaju na nekoć produktivnim ljudima; zbog čega odjednom počinju kašnjenja na posao, razni izostanci, nezainteresiranost, smanjenje sveukupne produktivnosti poslovanja koje je odraz prije svega smanjenja angažmana radnika u bilo kojem području rada i u najgorem slučaju, nepoželjan utjecaj takvog ponašanja na cjelokupno okruženje u kojem radi.

Pitanje je može li menadžment utjecati na ponašanje i uspješnost svojih ljudi u radu i kako? Uspješnost na radu potiče zadovoljstvo zaposlenika, koje je danas je u najvećoj mjeri potaknuto direktnim ili indirektnim odnosom menadžera prema njima i upravo to uvelike utječe na obavljanje poslova koje i daje odgovore na pitanja zbog čega zaposlenici i jesu tamo. Odgovori na ta naizgled vrlo jednostavna pitanja nalaze se u vrlo zahtjevnoj sferi motivacije i njezina razumijevanja, što se od dobrog menadžera i očekuje. Sprječavanje ili ublažavanje prijetjećeg nezadovoljstva postiže se pravilno odabranim motivacijskim tehnikama, a koje su to, uvelike ovisi o samom zaposleniku, njegovim dosadašnjim postignućima, ambicioznosti, osjećaja lojalnosti tvrtki koja se veže na povjerenje koje menadžer ima u njega te svakako o potrebama svakog zaposlenog individualno.[1]

Motivacijske teorije pružaju menadžeru svojevrsnu psihologijsku slagalicu sastavljenu od niza objašnjenja i preporuka. Onaj tko upravlja kolektivom treba poznavati sve varijante i znati odabrati onu koja će mu pomoći u motivaciji prema potrebi kolektiva tj. pojedinca. Njemu je povjeren zadatak da pomno prouči situaciju u kojoj se nalazi i da odabere najprikladniji način ili kombinaciju načina kako bi uspješno motivirao.

Motivacija je vrlo kompleksna i osobnog je karaktera, tako da zapravo niti nema jedinstvenog odgovora na pitanje koju tehniku upotrijebiti, no unatoč tome moguće je identificirati osnovne motivacijske tehnike, od kojih se pokreću ideje. Krenuvši od financijske kompenzacije, kojom se većina danas zaposlenih, pod utjecajem očigledno lošeg stanja trenutno, najviše

zadovoljava, a to su; visina plaće, iza koje redom stoje razni honorari, putni troškovi te reprezentacije. Pored toga, vrlo su važna mirovinska i zdravstvena pokrića, obrazovanja, životna osiguranja, razni dopusti poput godišnjih i bolovanja te primjerice, pogodnosti poput mogućnosti podizanja raznih kredita.

Zanimljivi radni zadaci, odgovornost, samopotvrđivanje, napredovanje, obrazovanje, razni izazovi, sloboda u izražavanju kreativnosti, postignuća, kontakti i još mnogo toga pripadnici su elemenata nefinancijske kompenzacije te mnogi iste niti ne smatraju dijelom motivacijskih tehnika koje se primjenjuju zbog navike na iste. Osim toga postoji još elemenata koje zaposleni također ne smatraju motivacijama u radom okruženju, već nečime što pripada radnom mjestu, odnosno nešto što dolazi u paketu s poslovanjem tvrtke; pritom se misli na politiku poduzeća, suradnike, status pojedinca, radne uvjete, podjelu posla, prehranu, rad kod kuće, klizno radno vrijeme, kraći radni tjedan, fleksibilno trajanje pauze za ručak i još mnogo toga. Daleko važnije od mogućnosti koje elementi motivacija pružaju je pitanje što ljude danas motivira na rad, osim novca nužnog za preživljavanje? Jesu li to nova znanja, vještine, stjecanja novih iskustava, napredovanja, pohvale nadređenih ili možda samo osjećaj osobne satisfakcije zbog postignuća? [8]

Strategijski menadžment pomaže definirati provođenje planova u djelo i podrazumijeva dugoročno razdoblje. On daje odgovore na pitanje što menadžeri rade kako bi razvili organizacijsku strategiju. Što se zapravo misli pod pojmom organizacijska strategija? To su odluke i provedbe koje definiraju dugotrajne planove organizacije. Kroz strategijski menadžment menadžeri uspostavljaju planove nastupa za sve što treba obaviti u tekućem poslovanju da bi ostali konkurentni na tržištu. Također strategijski menadžment je neizostavan čimbenik u suvremenoj ekonomiji zbog stalnih i brzih promjena okoline. Zadaća mu je suočiti se s okolinom i dati odgovore na promjenljive okolnosti.[2]

Današnje organizacije nisu više funkcijski organizirana poduzeća. Unutar istog poduzeća, korporacijske kulture i istog upravnog odbora nalaze se različite marketinške strategije. Sve to treba ukomponirati u zajedničku politiku. On poduzeću daje odgovore na pitanja poput:

Koje promjene i trendovi se događaju na tržištu?

Tko su naši konkurenti i koje su njihove prednosti i slabosti?

Koje usluge i proizvode bi mi morali ponuditi i kako ih možemo što efikasnije ponuditi na tržištu?

Što će se događati na tržištu u našoj industriji u budućnosti i kako mi možemo utjecati na promjene? [2]

Pomoću ovih pitanja, a i druga koja se javljaju u tijeku poslovanja, menadžeri održavaju strategijske prednosti organizacije. Ne dopuštaju da se organizacija nađe u situaciji za koju je nepripremljena jer to može biti kritično za njen opstanak. Proces strategijskog menadžmenta kao prvi zadatak postavlja evaluaciju postojeće vizije, misije, ciljeva i strategije poduzeća. Ako ova četiri čimbenika nisu u suglasju, teško je ostvariti bilo kakve efekte strategijske analize.[4]

8.1. *Zadaci menadžera u motiviranju ljudi*

Proces djelovanja menadžera na radno ponašanje i uspješnost, odnosno motivaciju zaposlenih, počinje s određivanjem radnih zadataka, ciljeva i standardnih izvršenja. Oblikovanje radnih zadataka i posla vrlo je važan zadatak menadžmenta. Već se u toj fazi kroz opredjeljenje za različite koncepcije zadataka ugrađuje različit motivacijski potencijal u sam posao.

Motivacija za obavljanje cjelovitih, smislenih i izazovnih zadataka koji pružaju autonomiju, osobni doprinos i stalne informacije o kvaliteti obavljanja bit će veća nego kod uskih repetitivnih aktivnosti i zadataka koji ne ostavljaju mnogo prostora za svoje izvršitelje.

Na radnu uspješnost također djeluju objektivni uvjeti kao što su organizacija rada, sredstva koja se upotrebljavaju, potrebni resursi koji uključuju znanja i informacije, a ne samo materijalne i objektivne resurse poput sirovina i slično. Sve je više radnih mjesta na kojima su ključni resurs znanje i informacije. Treća grupa zadataka menadžera vezana je neposredno uz poticanje kvalitetnoga izvršavanja zadataka, obveza i postavljenih ciljeva kroz uvođenje različitih motivacijskih faktora u radnu situaciju.

Mišljenja menadžera o tome što motivira zaposlene često su rezultat njihovih „stereotipa o zaposlenima“, a ne stvarnoga poznavanja i praćenja njihovih želja i preferencija. Međutim, da bi stvarno mogli djelovati na povećanje motivacije, moraju poznavati i stalno analizirati ono što njihovi zaposlenici žele jer su potrebe i motivi ljudi dinamična kategorija koja se razvija i mijenja.[4]

Još je jedno važno područje i razina djelovanja menadžera na motivaciju, a to je njihovo, uvjetno rečeno, svakodnevno ponašanje i odnos prema suradnicima. Zapravo, menadžeri na motivaciju zaposlenih stalno djeluju ne samo svjesno kroz niz aktivnosti koje trebaju poduzimati, nego i nesvjesno, onda kada uopće nemaju na umu motiviranje ljudi, nego se uobičajeno ponašaju. U tim svakodnevnim kontaktima oni daju na znanje koliko uvažavaju ljude i općenito dobar rad, koliko su stvarno zainteresirani za njihov rad, koliko uočavaju njihove sposobnosti i znanja, ali i njihove probleme i drugo.

Autorica F. B. Šiber (1999) smatra kako davanje novih i izazovnijih zadataka, prenošenje znanja, uočavanje sposobnosti i interesa suradnika, usklađivanje individualnih mogućnosti i zahtjeva rada, uvažavanje i poticanje mišljenja i ideja, pokazivanje ljudima da ih se cijeni i uvažava, da se razumiju njihovi problemi i slično jest stalni proces motiviranja (ili obrnuto - demotiviranja) ljudi s kojima se radi. Sve to upućuje na presudnu ulogu menadžera u motiviranju ljudi kojima rukovode.

Uspješan menadžer mora posjedovati određene kompetencije, te i sam biti visokomotiviran kako bi kao lider mogao voditi podređene zaposlenike i organizaciju u kojoj djeluje. Njegov uspjeh prvenstveno ovisi o širini njegova znanja, vještinama i sposobnostima koje je potrebno kontinuirano inovirati i pratiti trendove, kako u teoriji tako i u praksi, a naročito iz područja kojim se bavi. Uspješnost menadžera se ogleda u njegovoj sposobnosti da svoja znanja i vještine transformira u konkretne akcije s ciljem realizacije organizacijske strategije i stvaranja vrijednosti za tvrtku. Od teoretičara pojmom motivacije menadžera prvi se bavio McClelland, koji je detaljno razradio koncepciju potrebe za moći, odnosno interes za utjecanjem na ljude kao motivom postignuća i menadžerskog uspjeha.[4]

"Izboru menadžerske karijere i uspjehu u menadžerskim poslovima pridonose određeni stavovi i motivi, a to su:

- pozitivni stavovi prema autoritetu i ljudima na tim pozicijama,
- potreba za pokazivanjem moći nad drugima,
- potreba za odgovornošću i osjećaj odgovornosti,
- potreba za istaknutom pozicijom i ponašanjem,
- potreba za natjecanjem,
- potreba za dokazivanjem i potvrđivanjem (Sambol, 2009., 40)."

Zadaća je menadžera vođenje poslovanja i realizacija organizacijskih ciljeva a kako je jedan od aspekata vođenje i motiviranje zaposlenika, on treba, osim općih i stručnih znanja, imati i određene kompetencije kao što su razvijene sposobnosti zapažanja, izražajne sposobnosti, sposobnosti analitičkog pristupa problemu i pravovremenog donošenja odluke, te donošenje procjena. Poznavanje i poštivanje temeljnih načela etike i kulture uvjet su realizacije uspješnog i korektnog odnosa s djelatnicima, ali i klijentima, partnerima i ostalim stranama zainteresiranim za tvrtku. Uspješan menadžer zna da svoja znanja i vještine treba kontinuirano nadograđivati, razvijati i inovirati. "Ukupne pretpostavke za poslovnu uspješnost menadžera obuhvaćaju tri temeljne skupine čimbenika koji su u međusobnoj interakciji i interakciji s radnom okolinom. Te pretpostavke su: ukupna radna sposobnost, motivacija i emocionalna inteligencija.[2]

Mnogi menadžeri shvaćaju kako je bit njihovog posla naći najbolje ljude, motivirati ih efikasno i kontinuirano, te ih pustiti da rade svoj posao na vlastiti način. Temeljni zadatak upravljanja ljudskim potencijalima postaje, nakon pronalaženja "pravih ljudi", učiniti ih sposobnima za zajednički i uspješan rad, odnosno uspješno se „nositi“ sa problemima koji se postavljaju pred njih te da njihova snaga bude djelotvorna, a slabosti nebitne. Važno je znati da se sposoban čovjek ne smije ni u kojem trenutku osjećati slabim ili nesigurnim, niti ga poslodavac smije učiniti takvim, jer su slabost i nesigurnost trajan izvor nezadovoljstva i izravna prijetnja drugim ljudima zaposlenim u organizaciji. A nezadovoljstvom se ponovno vraćamo na početak priče, gdje ranije zadovoljan i produktivan zaposlenik, postaje poduzeću samo trošak.[2]

8.2. Strategije motiviranja menadžera

Jedna od važnih zadaća menadžera je kreiranje, oblikovanje i implementacija odgovarajućega motivacijskog sustava koji uključuje razvoj i

implementaciju raznolikih strategija motiviranja zaposlenih kako bi se postigli individualni, grupni i organizacijski ciljevi. Takav motivacijski sustav mora osigurati četiri vrste ponašanja:

1. mora privući i zadržati najkvalitetnije ljude u organizaciji; osigurati zapošljavanje potrebnih ljudi i onemogućiti ili svesti na najmanju mjeru apsentizam i fluktuaciju te sve oblike kontraproduktivnog ponašanja;
2. mora osigurati da zaposleni kvalitetno izvršavaju preuzete zadatke i obveze te postižu očekivane rezultate;
3. mora poticati kreativnost, inovativne aktivnosti i doprinose u funkciji rješavanja aktualnih i razvojnih problema, kreiranja novih proizvoda i usluga, vrhunske kvalitete i općenito unaprjeđenja poslovanja te ostvarenja ciljeva i razvoja organizacije;
4. mora osigurati identifikaciju zaposlenih s organizacijom i njihovu zainteresiranost za njezin stalni razvoj i boljitak; jednostavno, mora osigurati angažiranje svih potencijala zaposlenih u funkciji ostvarivanja ne samo osobnih nego i organizacijskih ciljeva.[8]

S obzirom na rezultate brojnih istraživanja i na iskustva dolazi se do zaključka da nema univerzalnog rješenja u izradi motivacijskog plana poduzeća, već on ovisi o politici pojedinačne organizacije i specifičnim rješenjima.

Jedan od glavnih zadataka je definiranje ciljeva politike i sustava nagrađivanja. Sustav nagrađivanja i motivacije ne može ovisiti o pojedinačnom ponašanju i stavu rukovoditelja već on mora biti sastavni dio poslovne razvojne politike, definiranih pravila i normi. Motivacijski plan poduzeća mora osigurati tri tipa ponašanja bitna za funkcioniranje i razvitak poduzeća:

1. ljude treba privući u sustav i oni moraju ostati u njemu
2. zaposleni moraju izvršavati preuzete zadatke i obveze na zadovoljavajući način
3. mora se razvijati inovativna i kreativna aktivnost radi ostvarivanja ciljeva razvitka poduzeća.[8]

Da bi se realizirao motivacijski sustav koji osigurava ponašanje u navedenom smislu, neophodno je da menadžment razvije adekvatne strategije motiviranja. U tu svrhu raspolaganju ima veliki broj strategija visokoga motivacijskog potencijala koje se mogu svrstati u dvije temeljne skupine:

1. strategije materijalne (financijske) motivacije,
2. strategije nematerijalne (nefinancijske) motivacije.

Zadaća je menadžmenta da oblikujući motivacijski sustav, kombinira te dvije strategije tako da na strategiju materijalne nadograđuje strategiju nematerijalne motivacije kako bi se povećao ukupni motivacijski potencijal sustava.[8]

8.2.1. Materijalna motivacija

Adekvatno materijalno nagrađivanje čini bazu na koju treba dograđivati motivacijske utjecaje da bi došlo do povećanja ukupnog motivacijskog potencijala. Materijalne kompenzacije su važne, ali nedovoljne za motivacijske osnove raznovrsnog ponašanja u poduzeću. U razvijenim zemljama sve važnije mjesto zauzimaju nematerijalne kompenzacije. Postoje pravila kojih bi se menadžeri trebali pridržavati u izradi motivacijskog plana:

- naglasak mora biti na timskom radu i nagrađivanju u ukupnoj uspješnosti poduzeća
- raspodjela bonusa mora biti jednostavna
- plaće rukovoditelja moraju biti visoke, ali i prve na udaru redukcije kod loših poslovnih rezultata.

Treba voditi računa o tome da zaposlenici imaju povjerenja u sustav nagrađivanja i u njegovu pravednost. Dobre međuljudske odnose moraju pratiti privlačne nadnice i poticajne plaće jer je motivacija usko povezana sa zaradom.[8]

8.2.2. Nematerijalna motivacija

Sustav motivacije zaposlenih uz materijalne kompenzacije mora obuhvatiti i nematerijalne da bi zadovoljio raznovrsne ljudske potrebe. S obzirom da postoje i nematerijalne potrebe, tj. sociološke i psihološke, neophodno je sustav materijalne stimulacije dopuniti mehanizmima koji ukazuju na značaj svakog pojedinca za poduzeće i njegov individualni doprinos. Potrebno je proširiti motivacijsku osnovu sustavom grupnog nagrađivanja koji osim materijalnih kompenzacija uključuje i ostale čimbenike motivacije poput participacije u postavljanju ciljeva i odlučivanju, autonomnost i odgovornost, oblikovanje poslova i fleksibilno radno vrijeme.

Oblikovanje posla čini jako značajan segment nematerijalnih strategija motivacije. Programi preoblikovanja posla teže tome da posao učine zanimljivijim, raznovrsnijim i izazovnijim. Značajan individualni pristup oblikovanju radnih mjesta čine rotacije posla, tj. periodično pomicanje ljudi s jednog specijaliziranog posla na drugi čime se sprječava monotonija i dosada.[5]

Menadžeri i stil menadžmenta su također vrlo bitni čimbenici izgradnje motivacijskog sustava. Neophodno je da menadžeri razumiju potrebe svojih zaposlenika. To je preduvjet za uspješnost utjecaja na njihove stavove i

ponašanje. Menadžer pored poznavanja vlastitog područja djelovanja mora razumjeti i psihološku strukturu individue, njene psihološke potrebe i probleme. Zbog toga postoje određene smjernice kojih bi menadžeri trebali pridržavati pri izgradnji kvalitetnog motivacijskog sustava:

- prepoznati pojedinačne razlike u stavovima, potrebama zaposlenih;
- povezati ljude sa poslovima;
- koristiti ciljeve kao određene zadatke za zaposlene;
- nastojati da ciljevi budu ostvarivi;
- individualizirati nagrade;
- spojiti nagrade sa radnim učinkom;
- osigurati pravednost sustava;
- ne zanemarivati važnost plaća za motivaciju zaposlenih.[5]

8.3. *Struktura motiva rukovodećih kadrova*

U istraživanju motivacije moći prednost se daje izraženosti motivacije rukovodećih kadrova u gospodarstvu i politici koji su na različit način uspješni. Na početku je McClelland pretpostavljao da uspjeh poduzeća ovisi i o snazi motiva uspjeha. Najuspješniji su bili osnivači tvrtki kod kojih su snažno bili izraženi motiv uspjeha i motiv moći, a motiv za pripadanjem na socijalnoj razini bio je slabo izražen. Daljnje istraživanje je dovelo do zaključka da rukovodeći kadar u velikim organizacijama stavlja u prvi plan motiv moći. Tako su se pokazale veze, primjerice, s uspjehom časnika u mornarici (Winter,1978.) ili rukovodećeg kadra u industrijskom pogonu (Cornelius i Lane, 1984.). Različiti rezultati oslanjaju se na stav da se kod analize motivacije uspjeha u rukovođenju motiv moći ne smije promatrati izolirano, nego u vezi s potrebom za socijalnim druženjem. Ako je pak dominantni motiv moći kontroliran, čini se da je to povoljnije za postizanje uspjeha u rukovođenju u većim organizacijama. Taj „imperijalni model motiva“ (McClelland, 1975.) odnosno obrazac motiva rukovođenja pozitivno korelira sa značajkama koje potiču motivaciju u pogledu klime u organizaciji.

Ponašanje se uvijek treba shvatiti kao međusobno djelovanje između izraženosti motiva koja ovisi o osobi i poticajima koji proizlaze iz uvjeta situacije. Na rukovodećim pozicijama kod kojih su važni dobri i povjerljivi kontakti s drugim osobama pokazuju se sigurno pozitivne veze između potrebe za socijalnim druženjem i uspjeha u rukovođenju.

U budućnosti će, dakle, biti važno da se istraživanje motivacije moći glede uspjeha u rukovođenju ne koncentrira samo na značajke osobe rukovodećeg kadra. Tek kad se poznaju radni uvjeti i zahtjevi koji se postavljaju rukovodećem kadru može se predvidjeti koji se motivi potiču na toj poziciji te koji pospješuju, a koji štetno djeluju na funkciju (Krug i Rheinberg, 1987.). Međutim postoje još nedostaci u istraživanju. Unatoč tim nedostacima moraju razvijeni koncepti motivacije trebaju biti relativno uvjerljivi za praksu.[6]

9. ANKETA O MOTIVACIJI ZAPOSLENIH U PODUZEĆU DUKAT D.D

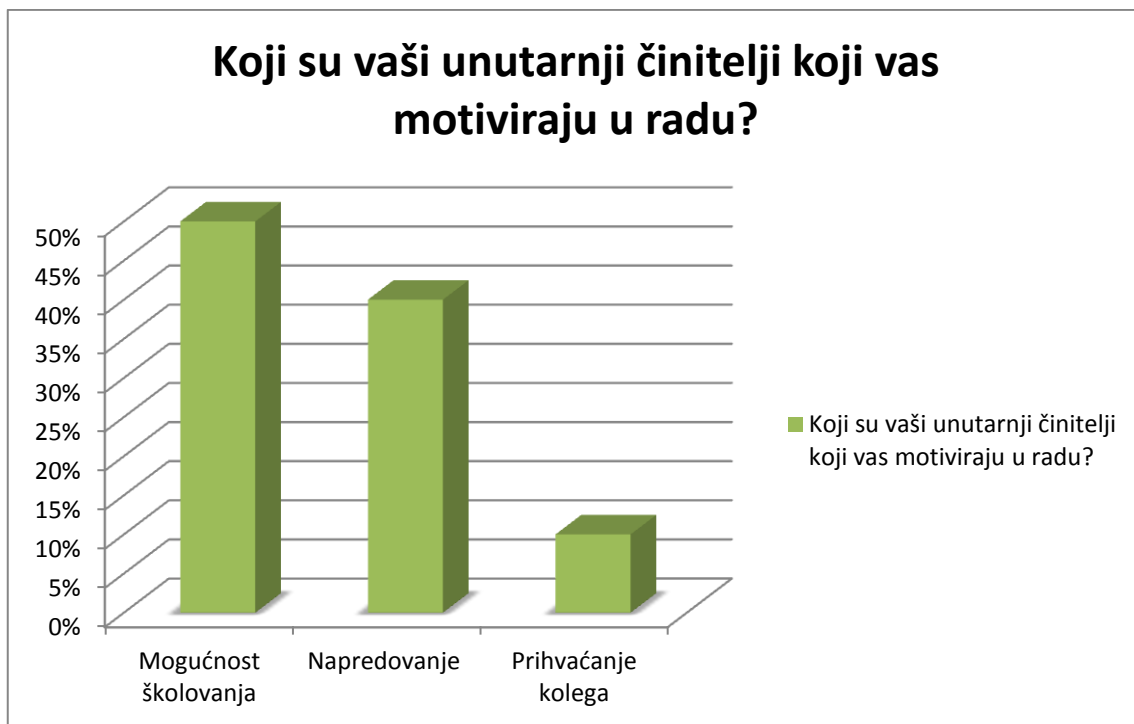
U cilju prikaza što realnijih rezultata prikupljenih podataka provedena je anketa. Uzorak ispitanika činile su 10 zaposlenica poduzeća Dukat d.d. Starost ispitanica jest između dvadeset četiri i četrdeset četiri godine. Anketa je provedena sredinom mjeseca listopada, prije odlaska na praznike . Postavljeno im je osam pitanja na koja su one anonimno odgovorile.

Pitanja sadržana u anketi bila su:

- Koliko godina imate?
- Kojega ste spola?
- Koje je Vaše zanimanje?
- Koji su Vaši unutarnji činitelji koji Vas motiviraju za rad?
- Koji su Vaši vanjski činitelji koji Vas motiviraju za rad ?
- Utječe li poslodavac motivirajuće na Vas?
- Mislite li da bi uz neki dodatni oblik motivacije bolje radili?
- Ako je Vaš odgovor na prethodno pitanje bio DA, što bi Vas najbolje motiviralo?

9.1. *Provedba i rezultati ankete*

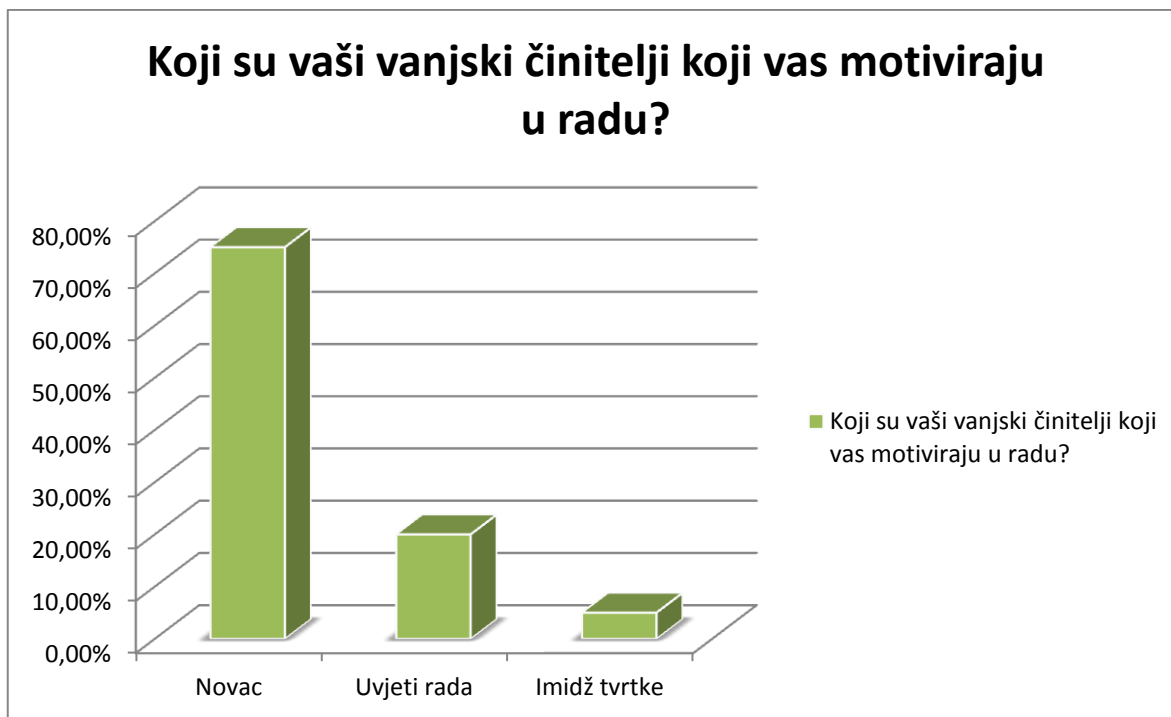
Cilj je ankete bio prikupiti podatke o motivaciji zaposlenika te prikazati kako su jednako potrebni vanjski i unutarnji činitelji za motivaciju u radu te postizanje boljih rezultata. Iako većina nas smatra da prevagu čine vanjski činitelji, vidjet ćemo da su jednako važni i unutarnji.



Grafikon 1. Grafički prikaz unutarnjih činitelja motiviranja u radu

Izvor: Izrada autorice

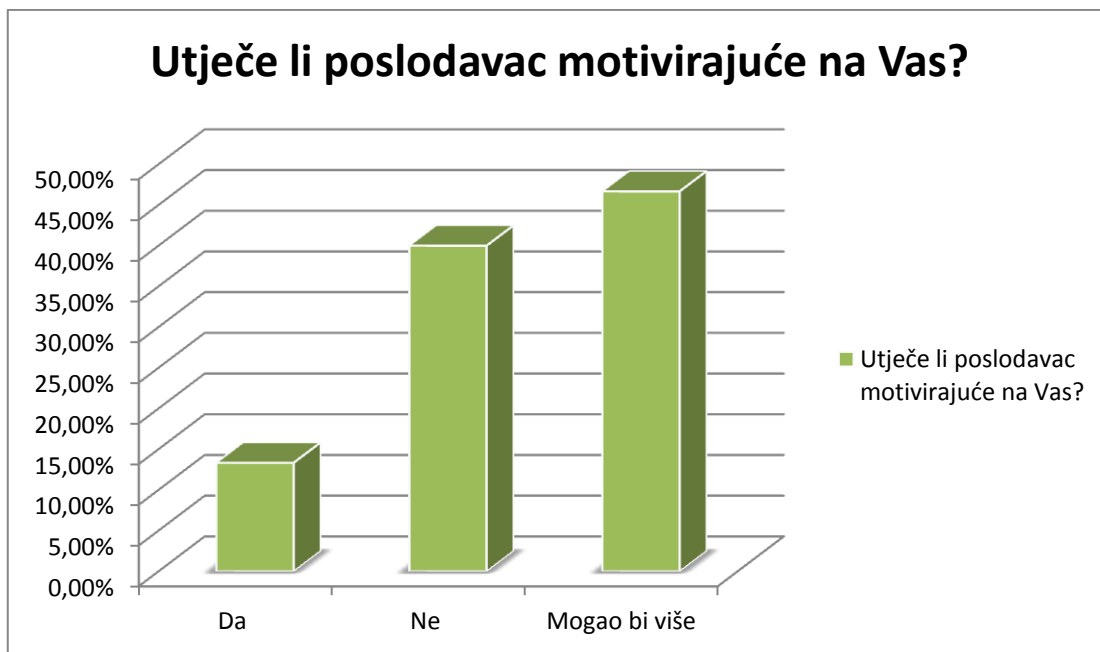
Na ovo pitanje od deset ispitanica bilo je različitih odgovora što je vidljivo iz prikazanih rezultata. Mogućnost školovanja i napredovanje je većini njih vrlo važna motivacija kako bi napredovale u daljnjem radu. Nekoliko njih je istaknulo prihvatanje kolega koji s njima rade kao važan unutarnji činitelj koji ih motivira u radu.



Grafikon 2. Grafički prikaz vanjskih činitelja motiviranja u radu

Izvor: Izrada autorice

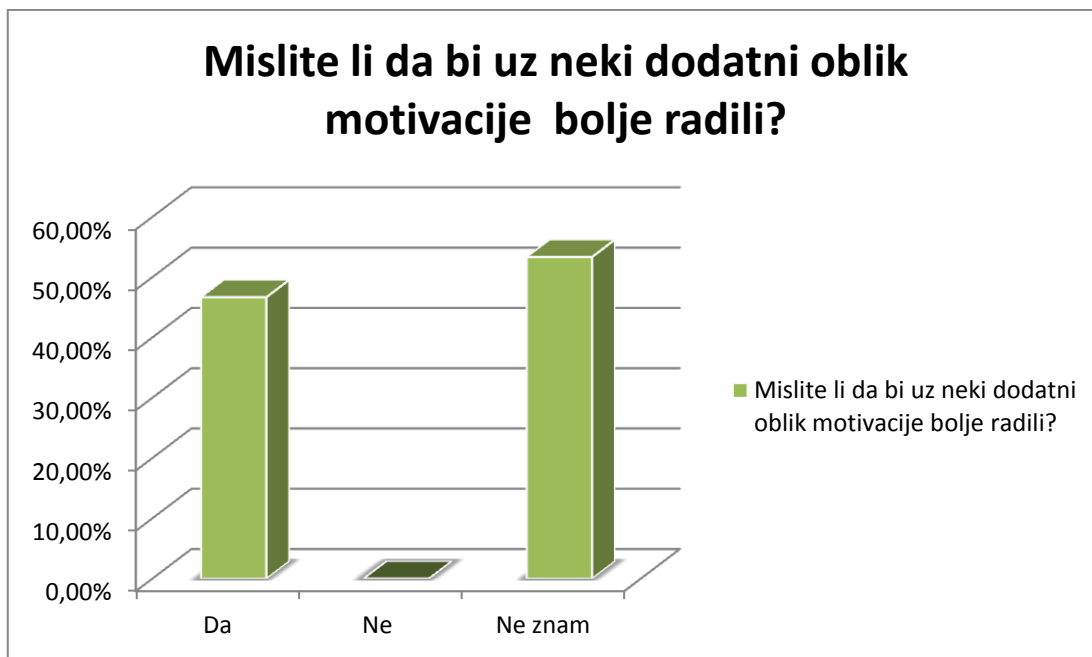
Od vanjskih činitelja najveći motivator u radu je novac. Većini zaposlenica je prvotni cilj da na svome radnom mjestu dobiju adekvatnu novčanu protuvrijednost za svoj rad. Uvjeti rada i imidž tvrtke u kojoj rade također su jedni od motivatora međutim nisu im toliko važni kao novac.



Grafikon 3. Grafički prikaz utjecaja poslodavca na rad

Izvor: Izrada autorice

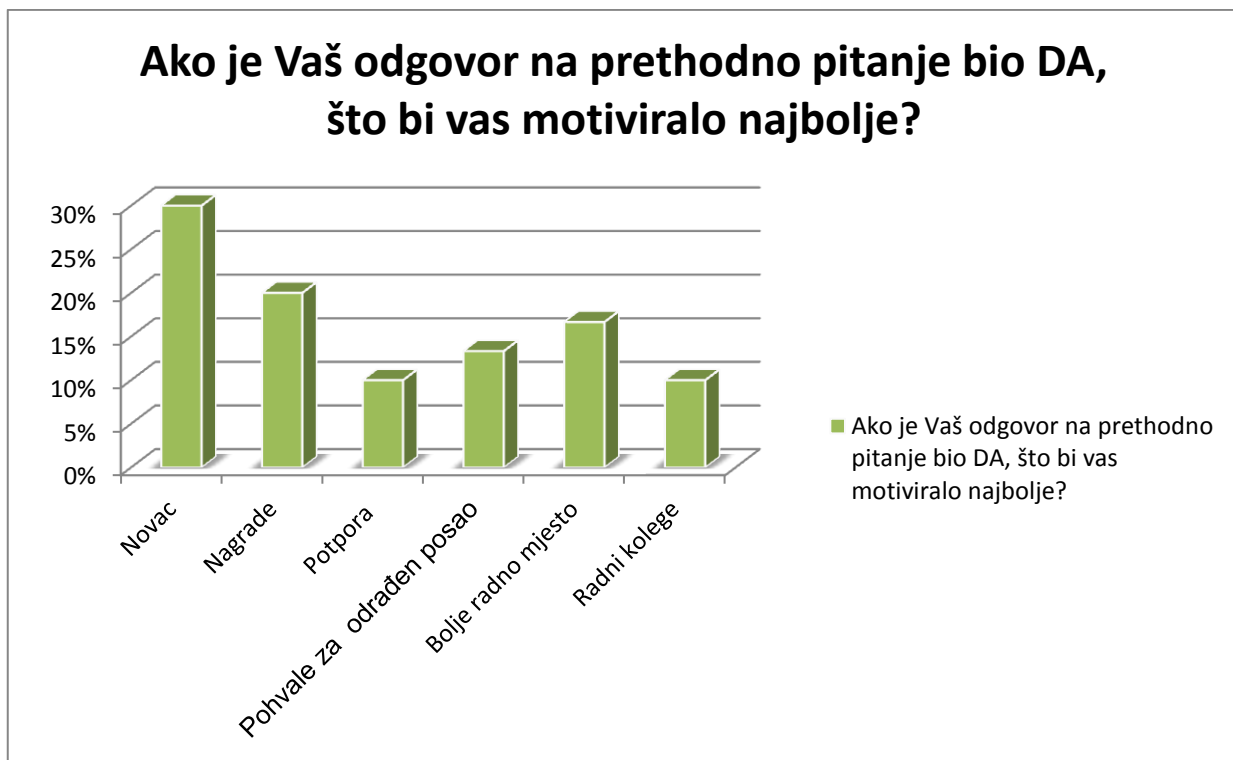
Na ovo pitanje bili su podjednaki odgovori što se vidi iz priloženih podataka. Od deset ispitanica, njih četiri (46,67%) odgovorilo je da bi poslodavac mogao i više utjecati na njih, nego što utječe sada. Njih četiri (40%) nije zadovoljno utjecajem poslodavca te je njihov odgovor negativan. Samo dvije (13,33%) ispitanice zadovoljne su utjecajem poslodavca kad je u pitanju motivacija u radu.



Grafikon 4. Grafički prikaz dodatnog oblika motivacije

Izvor: Izrada autorice

Od deset ispitanica nijedna nije odgovorila da bi bez motivacije mogla postići bolje rezultate u svom radu. Njih šest (53,33%) odgovorilo je s „ne znam“, što nam govori da možda nisu bile u prilici da dobiju neki dodatni oblik motivacije pa tako ne znaju ni kako bi reagirale da se nađu u takvoj situaciji. Njih četiri pozitivno je odgovorilo (46,67%). One su sigurne da bi uz neki dodatni oblik motivacije postizale bolje rezultate u poslu kojeg trenutno obavljaju. U svakom bi poslu trebala biti motivirajuća pomisao da će naš rad biti nagrađen te da se ne trudimo uzalud. Svaka nagrada podiže nam samopouzdanje i tjera nas da se još više trudimo.



Grafikon 5. Grafički prikaz ostalih oblika motivacije u radu

Izvor: Izrada autorice

Jedan od motivatora jest uvijek novac. Uz njega ispitanice koje su rješavale anketu podjednako motiviraju dodatne nagrade, pohvale za odrađen posao. Potpora i radni kolege su najbolji motivatori njih dvije (13,33%). Bolje radno mjesto također je odabralo nekoliko ispitanica kao motivaciju u svojem poslu.

9.2. *Osvrt na provedenu anketu*

Na pitanje u vezi unutarnjih činitelja koji motiviraju u radu od deset ispitanica bilo je različitih odgovora što je vidljivo iz prikazanih rezultata. Mogućnost školovanja i napredovanje je većini njih vrlo važna motivacija kako bi napredovale u daljnjem radu. Nekoliko njih je istaknulo prihvaćanje kolega koji s njima rade kao važan unutarnji činitelj koji ih motivira u radu.

Od vanjskih činitelja najveći motivator u radu je novac. Većini zaposlenica je prvotni cilj da na svom radnom mjestu dobiju adekvatnu novčanu protuvrijednost za svoj rad. Uvjeti rada i imidž tvrtke u kojoj rade također su jedni od motivatora međutim nisu im toliko važni kao novac.

Kada je riječ o motivaciji poslodavca, to ovisi o pojedincu. Ne može se svakoga motivirati na isti način. Nekome je potrebno posvetiti više vremena i potruditi se kako bi ga se motivirali. Danas je teško raditi s ljudima, pogotovo kada je riječ o različitim ljudima koji imaju svoje stavove i razmišljanja.

U svakom poslu trebala bi biti motivirajuća pomisao da će rad biti nagrađen i da trud nije uzaludan. Svaka nagrada podiže nam samopouzdanje i tjera nas da se još više trudimo. Novac je danas glavni motivator u svijetu i pokreće svakoga.

Ispitanicama je bilo ponuđeno da na zadnje pitanje napišu koji oblik nagrade bi ih najbolje motivirao. Među njihovim odgovorima bili su: bolje radno mjesto, radni kolege, novac, pohvale. Iako su nabrojile sve te stvari, kada pogledamo, vidimo da se sve vrti oko novca te kako je on glavni njihov motivator u radu.

10. ZAKLJUČAK

Slušajući o motivaciji i menadžmentu postavljamo si pitanje što motivira naše zaposlene, da li isključivo novac ili ih pokreće i nešto drugo. Mnogi istraživači se godinama trude kako bi dokazali da novac u obliku plaće, nagrađivanja, obliku automobila ili laptopa nije prvi i najvrjedniji motivator zaposlenih. Međutim koga god pitate na kraju ispada da je novac glavni motiv svega.

U svakom poslu trebala bi biti motivirajuća pomisao da će rad biti nagrađen i da trud nije uzaludan. Svaka nagrada, bilo materijalna ili nematerijalna, podiže samopouzdanje i potiče da se ulaže još veći trud. Nezadovoljni zaposlenici, bez promaknuća nisu dovoljno produktivni, a tada trpi i poslovanje.

Na temelju provedene ankete u poduzeću Dukat d.d dolazimo do zaključka kako je novac glavni motiv koji pokreće zaposlenike. Direktno utječe na njihov rad i na efikasnost poslovanja cijele organizacije. Kao što kaže poznata Oprah Winfrey: "Nemojte da vam novac bude motivacija i ne dopustite da gospodari vama."

11. LITERATURA

- [1] Beck, R.: Motivacija, Naklada, Jastrebarsko, 2003.
- [2] Buble, M. et al. (2005.). Strateški menadžment. Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb
- [3] Buble, M. (2006.). Osnove menadžmenta. Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb
- [4] Hunjet, A., Kozina G.: Osnove poduzetništva, Varaždin, 2014.
- [5] Northouse, G.P. (2010). Vodstvo. 4. izdanje, Mate.doo, Zagreb
- [6] Rheinberg, F: Motivacija, Naklada Slap, 2004.
- [7] Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
- [8] Timothy, A., Stephen. P.: Organizacijsko ponašanje, Mate. d.o.o., Zagreb.
- [9] <http://www.poslovni-savjetnik.com/node/38435>, 23.02.2016.
- [10] <https://www.google.hr/#q=motivacija+i+menadzment+dnevnik>, 20.02.2016
- [11] <http://www.moj-posao.net/Savjet/60808/Motivacija-i-nagradjivanje-zaposlenika/6/>, 18.02.2016.
- [12] <http://edukacija.rs/poslovne-vestine/menadzment/menadzment-ljudskih-resursa>, 15.02. 2016.

12. POPIS ILUSTRACIJA

I. POPIS SLIKA

Slika 1. Funkcije menadžmenta.....	13
Slika 2. Planiranje – funkcija menadžmenta.....	15
Slika 3. Razine menadžmenta.....	21
Slika 4. Menadžerska motivacija.....	24
Slika 5. Podjela tipova ličnosti u motivaciji.....	26

II. POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. <i>Grafički prikaz unutarnjih činitelja motiviranja u rad.....</i>	46
Grafikon 2. <i>Grafički prikaz vanjski činitelja motiviranja u radu.....</i>	47
Grafikon 3. <i>Grafički prikaz utjecaja poslodavca u motiviranju zaposlenih u organizaciji.....</i>	48
Grafikon 4. <i>Grafički prikaz dodatnih nagrađivanja.....</i>	49
Grafikon 5. <i>Grafički prikaz dodatnog oblika motivacije.....</i>	50